

# L'identification à l'organisation en contexte de changement

## Le cas de la SNCF

Mélia Djabi, Jean-François Chanlat

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2014/1 N° 238 , PAGES 33 À 58  
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746246447

DOI 10.3166/RFG.238.33-57

Date de mise en ligne : 24/04/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-1-page-33?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour JLE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



# L'identification à l'organisation en contexte de changement

Le cas de la SNCF

*Les périodes de changement organisationnel cristallisent de nombreux enjeux managériaux liés à l'identification des salariés à leur entreprise. À partir d'une étude de la littérature sur les théories de l'identification et d'une enquête exploratoire menée au sein de la SNCF, les auteurs interrogent l'effet d'un changement perçu de l'identité organisationnelle sur l'identification des employés à l'organisation. En mobilisant plusieurs notions – la perception du changement de l'identité organisationnelle, le processus d'identification, les formes d'identification et les formes identitaires – cet article permet d'articuler ces concepts, séparés jusqu'alors.*

L'identification des employés à l'organisation suscite un intérêt académique depuis de nombreuses années (Ashforth et Mael, 1989 ; Bartels *et al.*, 2009) en raison des nombreux enjeux managériaux qui lui sont associés. Une forte identification favorise le développement d'attitudes positives (Dukerich *et al.*, 2002 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Mael et Ashforth, 1992), la satisfaction et la motivation (Van Knippenberg et Van Schie, 2000), une coopération plus intense (Dutton *et al.*, 1994) et la réduction des intentions de quitter l'entreprise (Van Knippenberg et Van Schie, 2000).

Plusieurs études ont également montré que les changements organisationnels pouvaient échouer en raison du maintien des anciennes identités organisationnelles (Pratt et Foreman, 2000) mais également à cause du sentiment de menace ressenti par les employés soucieux de préserver le sens qu'ils donnent à leur propre identité en relation avec l'organisation (Enriquez, 1992 ; Albert *et al.*, 2000 ; Chédotel, 2004 ; Fiol, 2002).

Face aux enjeux que représente l'identification dans un contexte de changement organisationnel, plusieurs études ont été menées. Certains travaux se focalisent sur les attitudes des individus vis-à-vis du changement organisationnel en fonction de la forme d'identification (e.g. Elstak et Van Riel, 2005) ou de la forme culturelle/identitaire (e.g. Osty et Uhalde, 2007) à laquelle ils se rapportent. D'autres études d'ordre normatif proposent des modèles de gestion du lien d'identification en période de changement (e.g. Fiol, 2002) ou des multi-identités qui composent l'entité (e.g. Pratt et Foreman, 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Brown, 2006). Si ces travaux four-

nissent une meilleure compréhension des liens qui peuvent exister entre les phénomènes identitaires et les changements organisationnels, aucune n'explore à notre connaissance, l'effet spécifique du changement perçu de l'identité organisationnelle sur l'identification des membres à l'organisation. C'est précisément l'objectif de cet article.

Pour répondre à cette question de recherche, nous procédons en deux étapes. Tout d'abord, à partir d'une revue de la littérature sur les théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation (e.g. Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1979, 1986 ; Tap, 1980a, 1980b ; Turner *et al.*, 1987) complétée par les travaux sur les formes d'identification (e.g. Elsbach, 1999 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004) et les formes identitaires/culturelles dans les organisations (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 2002 ; Osty et Uhalde, 2009), nous proposons une grille d'analyse synthétisant ces différentes dimensions. Nous identifions ensuite les relations entre ces dimensions à l'aide d'une enquête qualitative exploratoire menée auprès de seize agents de la SNCF. Nos résultats montrent que dans une perspective subjective, interprétative et processuelle de l'identité organisationnelle, son changement n'est pas perçu de la même manière selon les agents. C'est en fonction de la réinterprétation des éléments constitutifs du processus cognitif d'identification que les individus perçoivent des degrés différents de consonance identitaire (fort/neutre/faible). Ces différents degrés de consonance identitaire occasionnent des formes d'identification (identification/identification neutre/dé-identification et schizo-identification) et des attitudes distinctes à

l'égard de l'organisation. En fonction des caractéristiques identitaires de ces profils, ils sont rapprochés des formes identitaires/culturelles identifiées par Osty et Uhalde (2007).

Cet article offre ainsi plusieurs contributions. En premier lieu, dans la lignée des travaux de Dutton *et al.* (1994), Gioia et Thomas (1996), nos résultats viennent confirmer le fait que le changement de l'identité organisationnelle est avant tout subjectif et que sa perception émane du vécu propre à chaque individu.

En second lieu, dans la lignée des articles parus dans le numéro spécial de l'*Academy of Management Revue* (2000) (e.g. Pratt et Foreman, 2000b), cette étude vient confirmer le fait que les notions d'identité et d'identification – fortement inter-reliées tant d'un point de vue théorique qu'empirique – ne peuvent être traitées séparément. Cet article propose également un enrichissement des travaux d'Elstak et Van Riel (2005) en reliant les trois principes de définition de soi à la perception du changement de l'identité de l'organisation plutôt qu'à l'engagement de l'individu dans le changement.

Enfin, cette étude apporte aux riches travaux de Sainsaulieu (1977), Dubar (2002) et Osty et Uhalde (2007) une meilleure compréhension des différentes formes identitaires au travail. Si ces sous-groupes présentent certaines similarités, ils ont pourtant des attitudes différentes vis-à-vis de l'organisation pouvant être expliquées par leur perception du changement de l'identité organisationnelle, et l'affectation de leur processus d'identification. La crise identitaire prédite par Dubar (2002) semble donc être le fruit d'une perception idiosyncrasique.

Cet article se divise en quatre parties. La première partie présente notre cadre théorique. Après avoir justifié notre posture épistémologique concernant l'identité organisationnelle, nous étudions à l'aide des théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation, l'influence du changement perçu de l'identité organisationnelle sur le processus cognitif d'identification. Les différentes typologies d'acteurs et leurs attitudes à l'égard du changement sont également présentées. Après une présentation de notre méthodologie de recherche, nous exposons dans une deuxième partie les résultats de notre étude empirique. Il s'agit de retracer pour chaque profil d'identification (identification forte, identification neutre, schizo-identification et dé-identification), la vision du changement de l'identité organisationnelle, la manière dont sont réinterprétés les principes de distinction de soi, la forme identitaire à laquelle il se rapporte et l'attitude adoptée vis-à-vis de l'organisation. La dernière partie est une discussion des résultats.

## **I – CADRE THÉORIQUE : L'IDENTIFICATION À L'ORGANISATION EN CONTEXTE DE CHANGEMENT**

### **1. Le bouleversement des représentations de l'identité organisationnelle**

Albert et Whetten (1985) sont les premiers chercheurs à avoir défini l'identité organisationnelle comme les différentes caractéristiques d'une organisation que ses membres considèrent comme « centrales, distinctives et durables ». Mais cette définition s'inscrit au cœur de controverses (voir le numéro spécial de l'*Academy of Management Revue*, 2000) qui révèlent des définitions

différentes de l'identité organisationnelle, inhérentes aux positionnements ontologique et épistémologique des chercheurs.

L'identité organisationnelle peut être étudiée à l'aune de deux niveaux ontologiques (Scott et Lane, 2000). Dans une vision objective, l'identité organisationnelle, bien que différemment perçue, est un ensemble de croyances détenues collectivement (Empson, 2004 ; Scott et Lane, 2000) et qui a une réalité indépendante de chacun des observateurs.

Dans une vision subjective, l'identité organisationnelle est une image cognitive détenue par un membre d'une organisation (Dutton *et al.*, 1994). Cette représentation cognitive est formée des différentes caractéristiques d'une organisation qu'un membre considère comme centrales, distinctives et durables (Pratt et Foreman, 2000a). Elles sont le fruit d'interprétations et d'internalisation du monde organisationnel vécu par l'acteur, ce monde étant appréhendé au travers des objectifs, missions, pratiques, valeurs et actions perçus de l'organisation (Scott et Lane, 2000). Selon cette vision subjective, il existe donc une pluralité de visions de l'identité organisationnelle (Pratt et Foreman, 2000 ; Gioia et Thomas, 1996). Pour faire sens de cette littérature, plusieurs classements paradigmatiques fondés notamment sur ces deux postures ontologiques ont été proposés (e.g. Gioia, 1998 ; Giroux, 2001). Giroux (2001) identifie ainsi six paradigmes de l'identité organisationnelle : fonctionnaliste, interprétatif, processuel, critique, poststructuraliste et postmoderne. S'inscrivant dans une approche subjective, interprétative et processuelle de l'identité organisationnelle, nous considérons que les individus ont des représentations singulières de l'identité organisationnelle condi-

tionnées par leur vécu organisationnel. Ces représentations ne sont pas figées dans le temps (Goia et Thomas, 1996 ; Goia *et al.*, 2000) puisque les objectifs, missions, pratiques, valeurs et actions de l'organisation peuvent être amenés à être modifiés. C'est d'ailleurs sur cette relative instabilité de l'identité organisationnelle que repose la capacité d'adaptation des organisations aux changements de leur environnement (Brown et Starkey, 2000 ; Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia *et al.*, 2000).

Les chercheurs identifient trois leviers d'ambiguïté qui favorisent le changement perçu de l'identité organisationnelle (e.g. Corley et Gioia, 2004) : 1) le changement des références sociales, qui correspond à la modification du contexte de comparaison social constitué des organisations que les membres utilisent pour déterminer qui ils sont en tant qu'organisation ; 2) un décalage temporel entre les visions de l'organisation et les images projetées de l'entité. Cela correspond à un écart entre les identités du passé, l'identité perçue et l'identité idéale. Enfin, 3) un décalage entre l'identité et l'image organisationnelle. Ce décalage caractérise une différence entre la perception que les membres ont de l'organisation et ce qu'ils pensent que les personnes externes en perçoivent. Les tensions générées par ces trois états de dissonances cognitives sont l'expression de mécanismes d'identification.

## **2. L'impact du bouleversement des représentations de l'identité organisationnelle sur le processus d'identification**

La notion d'identification a été définie à l'aune de deux corpus théoriques complémentaires : « la théorie de l'identité sociale » (e.g. Tajfel, 1978 ; Tajfel et

Turner, 1979, 1986) et « les théories de l'auto-catégorisation » (e.g. Hogg et Terry, 2000 ; Turner *et al.*, 1987). Plusieurs auteurs les ont appliquées dans un contexte organisationnel (e.g., Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et Terry, 2000 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Michel *et al.*, 2010 ; Richter *et al.*, 2006 ; Van Knippenberg, 2006). L'identification à l'organisation est une forme spécifique d'identification (Ashforth et Mael, 1989), puisque l'organisation correspond à un « groupe social » (Tajfel et Turner, 1979, 1986) représenté cognitivement au travers de son identité organisationnelle. La représentation cognitive de l'organisation et la revendication du lien d'appartenance se construisent sur des valeurs symboliques et psychologiques (Tajfel et Turner, 1979, 1986). Trois principes de définition de soi sont activés lors du processus de socialisation (Dutton *et al.*, 1994 ; Elstak et Van Riel, 2005) : le principe de distinction (*self-distinctiveness*), d'amélioration (*self-enhancement*), et de continuité (*self-continuity*) ou de cohérence (*self-consistency*). Appliqués au domaine organisationnel, ces principes signifient que les individus qui se représentent l'identité organisationnelle au moyen de comparaisons sociales inter-groupes (distinction), vont chercher à confirmer leurs similarités envers leurs endogroupes (*ingroups*) si ce dernier améliore leur définition de soi (amélioration), en ayant une attitude positive à leurs égards, et à se distinguer des exogroupes (*outgroups*). Dans la sphère organisationnelle, les endogroupes correspondent à l'organisation mais également aux sous-groupes professionnels, tandis que les exogroupes correspondent aux groupes

sociaux auxquels l'individu ne se sent pas appartenir, mais dont la représentation lui permet de comparer ses groupes d'appartenance. Le principe de continuité et de cohérence de soi fait référence au besoin des individus d'assurer une continuité et une cohérence dans leur représentation de soi au travers des comparaisons sociales (Dutton *et al.*, 1994 ; Elstak et Van Riel, 2005).

La notion d'auto-catégorisation qui fait partie des prolongements conceptuels des théories de l'identité sociale permet d'approfondir celle de la catégorisation sociale. Les individus s'auto-catégorisent dans des groupes en fonction de la perception qu'ils ont de leurs similarités ou de leurs différences avec la vision prototypique<sup>1</sup> (Hogg et Terry, 2000). Plutôt que de se définir en fonction de leurs caractéristiques idiosyncrasiques (identité personnelle), les individus vont par un mécanisme de dépersonnalisation, s'auto-catégoriser dans des endogroupes, en fonction des images prototypiques qu'ils perçoivent (identité sociale) (Hogg et Terry, 2000). Le prototype de l'endogroupe incarne aux yeux des membres toutes les caractéristiques telles que les croyances, sentiments, attitudes et comportements normatifs et collectifs qui lui sont prescrits. Cette perception prototypique est dynamique et s'adapte au contexte social interactionnel (Hogg et Terry, 2000). Au regard de ces différentes notions, nous considérons que le bouleversement de la représentation de l'identité organisationnelle peut modifier plusieurs éléments du processus d'identification.

Selon le principe de distinction de soi, la modification du contexte de comparaison sociale peut renouveler la représentation

1. La vision prototypique correspond à la vision des membres considérés comme exemplaires.

de l'identité organisationnelle à travers les changements : 1) de représentation de l'organisation à travers la vision prototypique ; 2) des exogroupes considérés comme pertinents (incarnés dans le discours managérial notamment) ; 3) des critères jugés pertinents pour la comparaison sociale.

Selon le principe d'amélioration de soi, la nouvelle vision de l'identité organisationnelle peut satisfaire les individus en maintenant ou en améliorant leur propre estime d'eux-mêmes, ou au contraire la dégrader. Selon les théories de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979, 1986), si la nouvelle vision de l'organisation les

satisfait, ils vont accepter le fait d'appartenir à cette nouvelle représentation de l'endogroupe. *A contrario*, si la perception de l'identité organisationnelle leur paraît insatisfaisante, ils vont être tentés soit de quitter l'organisation pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de la transformer. Les attitudes de résistance cognitive et comportementale, voire de déni du changement de l'identité organisationnelle (e.g. Brown et Starkey, 2000), sont l'expression des tentatives de transformation de la nouvelle vision organisationnelle par les salariés désireux d'un retour à la représentation initiale.

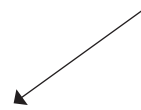
**Tableau 1** – Les éléments du processus cognitif d'identification réinterprétés par les individus en contexte de changement de l'identité organisationnelle

Distinction	Amélioration	Continuité et cohérence
Comparaison sociale intergroupe : – Perception du changement de l'identité organisationnelle (endogroupe) – Perception du changement des autres organisations (exogroupes) – Perception du changement des critères de comparaison intergroupes	Évaluation de la satisfaction à l'égard de la nouvelle identité organisationnelle perçue : – Renforcement – Amélioration – Dégradation	Perception d'un décalage entre la nouvelle identité organisationnelle perçue et : – L'identité personnelle – L'identité du sous-groupe – L'identité organisationnelle passée – L'identité organisationnelle idéale – L'image organisationnelle

*L'individu reconnaît-il la nouvelle identité organisationnelle perçue ?  
L'individu se reconnaît-il dans la nouvelle identité organisationnelle ?*

*La nouvelle identité organisationnelle perçue est-elle valorisante pour la construction de l'identité de l'individu ?*

*La nouvelle identité organisationnelle perçue permet-elle une continuité et une cohérence identitaire de l'individu ?*



**Degré de consonance/dissonance identitaire cognitive**

Enfin, selon le principe de continuité et de cohérence de soi, le changement qui survient dans la représentation de l'identité organisationnelle peut occasionner deux états : les individus peuvent ne pas percevoir de discontinuité et d'incohérence entre l'identité organisationnelle perçue, l'identité du passé, l'identité idéalisée, leur identité personnelle ou celle de leur sous-groupe. *A contrario*, certains changements de l'identité organisationnelle peuvent créer des discontinuités et des incohérences entre ces différents éléments.

Le tableau 1 présente une vision synthétique des éléments du processus cognitif d'identification mobilisés par les individus lorsque ces derniers perçoivent un changement dans leur perception de l'identité organisationnelle.

### 3. Les différentes typologies d'acteurs

Dans un cadre organisationnel, Sainsaulieu (1977) et Dubar (2002) introduisent les notions d'identité, d'identification et de culture chez l'acteur en situation de travail. Sainsaulieu (1977) considère l'identité au travail comme le résultat d'un phénomène d'apprentissage au travers des relations humaines au sein des organisations. Les quatre « modèles culturels » : 1) Le « modèle fusionnel », 2) le « modèle de négociation », 3) le « modèle des affinités » et 4) le « modèle de retrait » proposés par Sainsaulieu (1977, 1988) ont été révisés par Dubar (2002), Francfort *et al.* (1995)<sup>2</sup> puis remis à jour par Osty et Uhalde (2007). Pour Dubar (2002), face aux mutations de notre société et notamment aux évolutions

de l'emploi et à la transformation de la vision du travail, l'auteur considère que nous assistons aujourd'hui à une crise des formes identitaires au travail héritées des « Trente Glorieuses ». La première crise repérée par Dubar est la « crise de marginalisation », nommée « identité de retrait » par Sainsaulieu (1977, 1988). La seconde crise relative aux identités de métier se rapporte au « modèle fusionnel » énoncé par Sainsaulieu (1977, 1988). Cette crise touche aussi, depuis les années 1990, les « identités d'entreprise » appelées par Sainsaulieu « modèle de négociation » (1977, 1988). Face à ces « crises des formes identitaires », seul le « modèle affinitaire » ou « l'identité individualiste » (Sainsaulieu, 1977 ; 1988), et que Dubar nomme « l'identité de réseau », semble résister. Cette forme identitaire, qui exclut toute solidarité et appartenance à un groupe professionnel, se construit à travers une « précarité identifiante » conduite d'expériences courtes et d'explorations incessantes d'un milieu professionnel à un autre (Dubar, 2002). L'étude d'Osty et Uhalde (2007) permet de dresser une nouvelle typologie des identités collectives au travail des organisations des années 2000. Six idéaux types sont identifiés en fonction du degré de sociabilité (plus ou moins fort) et du mode d'intégration des salariés (par la règle ou par les interactions). 1) L'identité règlementaire, fortement présente dans les modèles bureaucratiques ; elle est principalement composée d'ouvriers et d'employés attachés à la règle. Elle concerne les individus qui se définissent principalement par la

2. Cette étude n'est pas abordée dans ce document, seule la version révisée proposée par Osty et Uhalde (2007) est exposée.

vie extraprofessionnelle et se socialisent peu dans leur activité professionnelle. La modernisation des organisations génère un certain rejet subi de ces populations qui étaient pourtant anciennement intégrées dans l'organisation. 2) « L'identité communautaire » concerne les populations qui s'inscrivent « dans des collectifs soudés par une même destinée et entretenus par de nombreux rites sociaux et professionnels » (Osty et Uhalde, 2007, p. 105). Ces individus, particulièrement attachés à « l'esprit maison » développent des sociabilités intenses dans la sphère professionnelle. Mais ces relations sont aujourd'hui mises à mal avec les changements organisationnels qui effritent le pacte social anciennement établi. Ces « anciens », qui ont une forte expérience professionnelle, vivent très mal le présent caractérisé selon eux par une volatilité des relations et l'acceptation des changements, etc. Osty et Uhalde (2007) identifient également un nouveau modèle : celui de 3) l'identité professionnelle de service public. Ces agents, qui s'identifient au service d'utilité social qu'ils rendent, placent l'interaction avec l'utilisateur au cœur de leur construction identitaire. Ces individus souffrent de la gestion statutaire de leur parcours professionnel et du manque de reconnaissance de leurs compétences qui en résulte. 4) « L'identité de métier » regroupe des professionnels qui construisent leur identité principalement dans le développement de savoir-faire et dans la progression hiérarchique. Cette population qui se sent appartenir à un collectif de métier régi par des codes se rapproche du modèle de négociation décrit par Sainsaulieu (1977). 5) Le modèle de la mobilité regroupe des individus dont la trajectoire professionnelle occupe une place prépondérante dans la

construction de leur identité. Les changements organisationnels sont l'occasion de nouvelles perspectives pour ceux qui s'y investissent. Principalement centrée sur des relations affinitaires, leur sociabilité au travail est sélective. Enfin, 6) le « modèle entrepreneurial » concerne les populations dont la construction identitaire se forge sur le métier, l'entreprise (comme espace de développement socio-économique), le marché (intérêt pour l'image de l'organisation dans l'environnement) et qui affectionnent les sociabilités intenses auprès de l'ensemble des acteurs de l'organisation (« chefs » compris).

Au-delà de cette typologie centrée sur les concepts d'identité et de culture dans le lieu de socialisation qu'incarne l'entreprise, les ressources des acteurs, les enjeux et incertitudes auxquels ils font face, leur pouvoir et les relations stratégiques qu'ils détiennent permettent à Osty et Uhalde (2007) d'identifier cinq types d'acteurs dont trois émergent dans notre société. 1) « L'acteur contraint » est un acteur peu qualifié, qui ne recourt plus comme par le passé à l'action collective de masse. Cet acteur dominé voit son emploi menacé par les changements de son organisation. Il est contraint car il n'a aucune marge de manœuvre pour peser dans le jeu social. 2) « L'acteur menacé » se cantonne lui dans une stratégie défensive à l'égard du changement. Sa position d'expertise lui conférerait auparavant une position valorisée dans l'organisation mais dans un contexte d'innovation, cet acteur tente de défendre la tradition professionnelle de ses savoir-faire. 3) « L'acteur de contrôle » contrôle les règles et les moyens de fonctionnement. Sa position de dirigeant ou de cadre lui procure un accès privilégié au jeu social. C'est lui qui initie le changement des

organisations. 4) « L'acteur occasionnel » est caractérisé par la volatilité de son engagement dans les jeux stratégiques. Il détient des ressources d'expertise qui lui assurent une certaine autonomie dans le système. S'il accepte les projets de changement, cela n'est que dans une logique tactique pour préserver son espace de liberté. 5) « L'acteur émergent » se caractérise par son fort jeu offensif. Expert contemporain, il est valorisé par les changements gestionnaires récents qui tentent d'asseoir de nouvelles pratiques professionnelles. 6) « L'acteur de l'interface », « gestionnaire des systèmes ouverts », trouve sa place dans les services en contact avec l'environnement interne et externe. Il participe à la mise en œuvre des changements internes grâce notamment aux ressources dont il dispose dans l'environnement externe.

Les chercheurs qui s'intéressent plus spécifiquement aux différentes formes d'identification à l'organisation, constatent quatre types d'identification à l'organisation (e.g. Elsbach, 1999 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004). 1) Lorsque l'organisation est considérée comme un groupe de référence par l'individu, on parle d'identification. 2) La dé-identification apparaît lorsque l'individu se définit en opposition d'un groupe auquel il appartient. 3) l'individu peut être en état d'identification ambivalente ou de schizo-identification lorsqu'il se réfère simultanément à différents groupes ou qu'il s'identifie et se dé-identifie à une même entité. 4) L'identification neutre correspond à un niveau d'identification faible et dilué (Elsbach, 1999, 2009 ; Elstak et

Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004).

Selon les propositions formulées par Elstak et Van Riel (2005), les individus identifiés sont supposés accepter le changement de l'identité organisationnelle et à s'y engager si les principes de distinction et d'amélioration à l'égard de l'ancienne identité sont menacés<sup>3</sup>. La menace du principe de continuité engendré par une modification de l'identité organisationnelle peut au contraire les pousser à préférer le statut quo. Ceux qui sont en état de dé-identification sont enclins à accepter le changement si ce dernier est l'antithèse de l'ancienne identité, ou à rejeter voire à s'opposer à celui-ci simplement parce qu'ils s'opposent de fait à toute entreprise collective de l'organisation. Enfin, les individus schizo-identifiés et identifiés de manière neutre ont une position impartiale à l'égard du changement dont ils se désintéressent, sauf si, dans le cas des individus identifiés de manière neutre, celui-ci sert leurs propres intérêts.

Cette première partie a permis d'identifier plusieurs éléments pour appréhender l'impact du changement perçu de l'identité organisationnelle sur le processus cognitif d'identification des individus à l'organisation. Le tableau 2 propose, au regard de la littérature, une synthèse des formes d'identifications (Elsbach, 1999 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004), des formes identitaires et culturelles au travail (Sainsaulieu, 1977 ; Osty et Uhalde, 2007) et des différents types d'acteurs dans les organisations (Osty et Uhalde, 2007).

3. Cette menace les pousse à vouloir changer de groupe de référence pour améliorer leur propre image.

**Tableau 2** – Synthèse des formes d'identification, des formes identitaires et de la typologie d'acteurs dans les organisations

<b>Formes d'identification</b>	Identification, dé-identification, schizo-identification, identification neutre	Elsbach (1999), Elstak et Van Riel (2005), Humphreys et Brown (2002), Kreiner et Ashforth (2004)
<b>Formes identitaires</b>	Identité réglementaire, identité communautaire, identité professionnelle de service public, identité de métier, modèle de la mobilité, modèle entrepreneurial	Osty et Uhalde (2007) à partir des travaux de Sainsaulieu (1977)
<b>Les différents types d'acteurs</b>	Acteur contraint, acteur menacé, acteur de contrôle, acteur occasionnel, acteur émergent, acteur de l'interface	Osty et Uhalde (2007)

**Tableau 3** – Caractéristiques de notre échantillon

<b>Interviewé</b>	<b>Ancienneté (en année)</b>	<b>Intitulé du poste décrit par l'individu</b>
Interviewé A	2	Agent de manœuvre
Interviewé B	3	Conducteur de ligne
Interviewé C	14	Dirigeant de proximité
Interviewé D	13	Responsable opérationnel production train en réserve
Interviewé E	28	Dirigeant de secteur
Interviewé F	1,5	Agent de manœuvre
Interviewé G	<1	Agent de réserve accueil plateforme (commercial)
Interviewé H	1,5	Agent de réserve escale
Interviewé I	2,5	Attaché cadre – Dirigeant de mouvement
Interviewé J	11	Agent de réserve escale
Interviewé K	15	Agent de circulation
Interviewé L	31	Agent de réserve commercial
Interviewé M	12	Chef d'escale
Interviewé N	4	Agent de manœuvre
Interviewé O	25	Chargé de mission intermodalités
Interviewé P	17	Chef d'escale

---

## MÉTHODOLOGIE

---

### Choix du terrain de recherche

L'objectif de cette étude est d'appréhender notre question de recherche (quel est l'effet du changement perçu de l'identité organisationnelle sur l'identification des membres à l'organisation ?) au regard d'un phénomène d'actualité suscitant un fort intérêt pour les chercheurs et praticiens. Le contexte de mise en concurrence des organisations dans l'espace européen et la remise en cause du modèle français des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) a attiré notre attention. En effet, l'ouverture à la concurrence d'un marché initialement en situation de monopole occasionne un changement profond pour l'entreprise qui détenait le statut de monopole. La SNCF, grande entreprise ferroviaire française qui traverse une période de profonds bouleversements – avec l'ouverture totale du marché du transport de marchandises depuis 2006 et la progressive ouverture du marché du transport de voyageurs à la concurrence – constitue ainsi un terrain de recherche opportun. En effet, la forte identité cheminote bâtie sur des dispositions sociales anciennes met en exergue les problématiques d'identification en période de changement organisationnel.

### Mode de collecte de données et méthode d'analyse

Pour cette étude exploratoire, seize entretiens semi-directifs ont été réalisés (pour les caractéristiques de l'échantillon, voir tableau 3). Ces derniers ont été menés principalement au sein d'une gare parisienne sur la période juin-juillet 2011. Ces entretiens, qui ont duré en moyenne 45 minutes (le plus long ayant duré 1 h 30) ont été enregistrés et retranscrits. L'ensemble a ensuite été codé grâce à un logiciel d'analyse de données qualitative (Weft QDA). Pour analyser nos données, nous avons procédé en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons élaboré une liste de codes à partir des tableaux conceptuels 1 et 2. Dans un deuxième, nous avons identifié des unités de sens au sein des entrevues que l'on a associées aux codes pertinents. Cette étape nous a permis d'identifier des codes émergents. Dans une troisième phase, nous avons d'une part, examiné tous les segments codés avec le même code afin d'en vérifier la cohérence, et d'autre part, procédé à la connexion de certains codes à d'autres (codage axial).

---

## II – RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Si nous considérons que l'identification à l'organisation est un processus en perpétuel mouvement, notre étude empirique nous permet à un instant donné de visualiser comment, d'après le discours de chaque membre, le changement perçu de l'identité organisationnelle affecte leur processus

cognitif d'identification (au regard des principes de distinction, amélioration, cohérence et continuité). Cette analyse nous permet d'identifier trois formes de consonance identitaire (inverse de la notion de dissonance) : forte, neutre, faible ; associées à différentes formes d'identification à l'organisation (identification, identification neutre, schizo-identification, dé-identification).

Enfin, cinq attitudes différentes à l'égard de l'organisation sont identifiées (loyauté, reconnaissance, détachement, nostalgie et révolte). Ces dernières pouvant être rapprochées des formes culturelles/identitaires énoncées par Osty et Uhalde (2007) à partir des travaux de Sainaulieu (1977, 1988).

### 1. Les individus qui restent fortement identifiés

#### *Les loyaux*

Ces agents qui ont tous comme points communs le fait d'avoir débuté leur carrière au sein de la SNCF et d'avoir atteint des postes à responsabilité après avoir commencé « à la base » (interviewé E, interviewé J) ne perçoivent pas de changement de l'identité organisationnelle. Bâti sur des sentiments de reconnaissance et de confiance à l'organisation, leur lien d'identification reste fort, emprunt de loyauté vis-à-vis de la SNCF. Concernant le processus d'identification, l'appartenance à l'endogroupe SNCF leur procure une vision valorisante d'eux-mêmes puisqu'issus de « la base », ces agents sont fortement reconnaissants des importantes évolutions hiérarchiques dont ils ont bénéficié (principe d'amélioration de soi). Ces agents ne ressentent pas d'incohérences identitaires entre les valeurs organisationnelles actuelles de l'organisation et leurs valeurs personnelles. La SNCF serait « une grande technologie » (interviewé E), les valeurs personnelles « la solidarité » (interviewé E, interviewé J) et l'« expérience » (interviewé E) (principe de cohérence). Le fait de ne pas ressentir de « dissonance » entre ces identités les conduit à accepter intuitivement les transformations de l'organisation qui ne semblent pas venir affecter l'ancienne représentation de l'identité de la SNCF. C'est ceux qui s'opposent

au changement qu'ils affirment ne pas comprendre (principe de distinction : mécompréhension des membres de l'endogroupe qui ne pensent pas comme eux) : « j'ai du mal à les reconnaître, dans leur façon de penser, de parler de la SNCF » (interviewé E). S'ils émettent quelques interrogations quant aux choix stratégiques de l'organisation, ils déclarent néanmoins autant pour convaincre leurs pairs que pour se convaincre eux-mêmes : « j'ai confiance en mes dirigeants (...) elle n'est peut être pas aveugle mais elle est suffisamment forte, avec suffisamment de conviction pour que je continue, je respecte leurs choix » (interviewé E). Leur sentiment de loyauté leur permet ainsi de conserver une certaine continuité identitaire. Leur principale peur se situe dans le fait de s'imaginer exclus de l'organisation sans laquelle ils se sentiraient démunis : « à l'extérieur je suis pas sûr que ce serait reconnu, je suis pas sûr de pouvoir le faire ailleurs ». (interviewé E). « Je me l'imagine même pas » (interviewé E, interviewé J) ; « si demain je me retrouve avec rien, je sais pas ce que je deviens, tout ce que j'ai appris, tout ce que j'ai vécu dans mon parcours professionnel je l'ai vécu au sein de la SNCF, demain je fais quoi ? » (interviewé E). Cette impression est d'autant plus forte que la sphère professionnelle constitue un espace de socialisation assimilé à la famille. La SNCF est la « mère » (interviewé E ; interviewé J) grâce à laquelle ils ont grandi, « elle m'a pris j'étais tout petit, elle m'a élevée au biberon [...], c'est ma famille » (interviewé E).

Le profil des *loyaux* se rapproche de l'identité communautaire énoncée par Osty et Uhalde (2007) car ces individus, fortement attachés à l'organisation bâtissent leur socialisation au travail principalement

au travers de leur tissu relationnel. Contrairement au profil décrit par Osty et Uhalde (2007), cette population ne perçoit pourtant pas un effritement de l'identité collective car l'identification à l'organisation-mère est telle que les liens de reconnaissance et de confiance forgés maintiennent leur continuité identitaire.

Le tableau 4 ci-dessous offre une synthèse du profil « les loyaux ».

### **Les reconnaissants**

Ces individus ressentent également un fort sentiment de reconnaissance mais pour des raisons différentes des loyaux. Sans qualifications, ces agents ont connu par le passé des difficultés à trouver un emploi gratifiant. Leur embauche à la SNCF, dont ils connaissent la date exacte, leur permet d'« avoir des responsabilités » (interviewé A, B et F) inespérées et un travail valorisant. En outre, les considérations dont ils font l'objet au quotidien (entretiens

individuels) les amènent à se sentir reconnus par l'organisation (principe d'amélioration).

Ces agents affirment partager totalement les valeurs de la SNCF : « j'aime ce que je fais, et je partage les valeurs de la SNCF » (interviewé A). Pour ces individus, centrés sur le fait de « bien faire » leur travail et montrer ainsi toute la reconnaissance qu'ils ressentent, le changement de l'organisation ne les concerne pas : « moi je m'intéresse pas trop à ce qu'il se passe » (interviewé F). Fortement identifiés à leur sous-groupe d'appartenance ; *agents de manœuvre* ou *conducteur de ligne*, ils se sentent particulièrement fiers d'exercer un métier qui a du sens, et se considèrent comme un élément indispensable au bon fonctionnement de la gare. Leur identification au sous-groupe n'entre pas en contradiction avec l'identification à l'organisation car les valeurs prônées par les deux entités vont, selon ces agents, dans le même sens : « faire par-

**Tableau 4** – Les loyaux

<b>Identité organisation</b>	Inchangée
<b>Processus d'identification</b>	Principe de distinction : pas de changement du contexte de comparaison social, mécompréhension à l'égard des membres de l'endogroupe qui ne pensent pas comme eux. Principe d'amélioration : valorisation par les évolutions hiérarchiques. Principe de continuité et cohérence : continuité assurée par la confiance dans les dirigeants. Cohérence entre l'identité organisationnelle passée, l'identité organisationnelle actuelle et l'identité personnelle.
<b>Consonance identitaire</b>	Forte
<b>Forme d'identification</b>	Identification forte
<b>Forme identitaire</b>	Identité communautaire

tir des trains à l'heure en toute sécurité » (interviewé F, interviewé B). Les valeurs de solidarité étant fortement présentes au sein du groupe *agent de manœuvre*, ils ne ressentent pas la montée de l'individualisme critiquée par d'autres. Ces agents paraissent fortement identifiés à leur sous-groupe d'appartenance ainsi qu'à la SNCF sans que cela ne crée de dissonances (principe de cohérence). Ces agents ne s'intéressent pas au changement, ils l'intègrent dans leur manière de travailler sans même y réfléchir. Le profil des *reconnaisants* se rapproche de l'identité de métier décrite par Osty et Uhalde (2007). L'identification à l'organisation repose essentiellement sur leur attachement à leur métier et donc à leur sous-groupe professionnel. Ces individus mettent en avant l'intérêt qu'ils éprouvent pour l'activité exercée, principal facteur de définition identitaire. Les individus appartiennent à des activités valorisées voire « anoblies » par l'organisation (conduc-

teurs de ligne) ou à des activités peu qualifiées souvent dénigrées, mais dont ils tirent une fierté (*les agents de manœuvre se disent fiers de la graisse sur leur vêtement*). Ils perçoivent de la reconnaissance professionnelle puisqu'ils ont pu bénéficier du développement de leurs savoir-faire lors notamment des entretiens annuels d'évaluation. Comme le décrivent Osty et Uhalde (2007), principalement intéressés par leur propre progression professionnelle, ils s'impliquent peu dans les grands mouvements collectifs.

Le tableau 5 présente une synthèse du profil « les reconnaissants ».

## 2. Les individus qui s'identifient de manière neutre

### *Les opportunistes*

Entrés récemment à la SNCF, ces jeunes agents dont l'identification à l'organisation peut être qualifiée de « neutre » ont forgé leur identification à l'organisation sur une

**Tableau 5** – Les reconnaissants

<b>Identité organisationnelle</b>	Inchangée
<b>Processus d'identification</b>	Principe de distinction : pas de changement du contexte de comparaison social Principe d'amélioration : valorisation par leur embauche et les entretiens annuels Principe de continuité et cohérence : continuité assurée de fait. Cohérence entre l'identité organisationnelle passée, l'identité organisationnelle actuelle, l'identité de leur sous-groupe et l'identité personnelle.
<b>Consonance identitaire</b>	Forte
<b>Forme d'identification</b>	Identification forte
<b>Forme identitaire</b>	Identité de métier

dimension instrumentale. L'agent s'identifie à la SNCF car cette dernière lui permet « d'obtenir un salaire » en échange de son travail (interviewé G, interviewé H). Embauchés depuis peu au sein de la SNCF (moins de deux ans), leur processus d'identification est peu affecté par les changements puisqu'ils ont toujours connu l'entité en transformation. Ces agents ont des difficultés à définir les objectifs de la SNCF et donc une partie de son identité. En effet, ils ne parviennent pas à différencier les objectifs d'une entreprise publique de ceux d'une entreprise privée et à situer les objectifs de la SNCF face à ces deux perspectives. Ils n'émettent pas de jugement de valeur quant à cette évolution et ne souffrent pas de cette transformation du contexte comparatif. Même s'ils ressentent certains méfaits des changements organisationnels dans leur travail quotidien, ils les appréhendent avec une certaine distance : « quelque part je m'en fous, c'est le boulot » (interviewé

H). Détachés de l'organisation, ils n'ont pas de réel avis concernant le changement organisationnel que traverse la SNCF. Leur identification à l'organisation est qualifiée de neutre, car ses individus ont un rapport instrumental à la SNCF. Proches de l'identité réglementaire et de l'acteur occasionnel décrits par Osty et Uhalde (2007), ces individus se définissent principalement par la vie extraprofessionnelle et se socialisent peu dans leur activité professionnelle. Nous n'avons pas perçu le rejet « subi » de cette catégorie de population (comme souligné par Osty et Uhalde, 2007) qui semble au contraire « choisir » cette identification distanciée. Le tableau 6 offre une synthèse du profil « les opportunistes ».

### 3. Les individus schizo-identifiés et dé-identifiés

#### *Les nostalgiques*

Ces agents ont tous pour caractéristiques communes le fait d'avoir effectué une

**Tableau 6** – Les opportunistes

<b>Identité organisationnelle</b>	Floue
<b>Processus d'identification</b>	Principe de distinction : méconnaissance de l'ancien contexte de comparaison social Principe d'amélioration : neutre (lien instrumental) Principes de continuité et cohérence : séparation entre identité organisationnelle et identité personnelle
<b>Consonance identitaire</b>	Forte (séparation des sphères domestiques et professionnelles)
<b>Forme d'identification</b>	Identification neutre
<b>Forme identitaire et type d'acteur</b>	Identité réglementaire, acteur occasionnel

longue carrière au sein de la SNCF et d'être, pour la plupart, syndiqués. Particulièrement tournés vers le passé, ces individus qui se réfèrent toujours à l'« avant » ressentent un délitement de leur sentiment d'appartenance à l'organisation pour plusieurs raisons. En premier lieu, leur sentiment de reconnaissance est fortement bouleversé. Ce manque de reconnaissance reflète une problématique intergénérationnelle à deux niveaux. Tout d'abord, ces agents, avec une ancienneté et une expérience importante, ont des difficultés à accepter le fait que certains de leurs dirigeants ne soient pas issus de la « base » et de devoir appliquer des décisions qu'ils considèrent comme peu pertinentes au regard de leur expérience : « autrefois les cadres ils étaient issus de la base, ils savaient de quoi ils parlaient » (interviewé L). La remise en question de leur modèle de compétence bâti sur une logique de métier altère ainsi leur sentiment de reconnaissance. Par ailleurs, ces agents souffrent de ne pouvoir transmettre leur savoir-faire aux nouvelles générations. Ils se sentent ainsi « mis à l'écart » (interviewé L), « perdus » (interviewé K, interviewé L) et éprouvent de grandes difficultés à « reconnaître » l'entreprise face à ces évolutions (discontinuité identitaire). En second lieu, les « nostalgiques » défendent des valeurs plutôt d'ordre social : « départ à la retraite et considération au travail », « la solidarité » (interviewé K, interviewé L) qui entrent selon eux en contradiction avec les nouvelles valeurs organisationnelles auxquelles ils n'adhèrent pas. « L'esprit cheminot » (interviewé K, interviewé L) serait alors fortement menacé par les modes d'évaluation qui créent de l'individualisme (incohérence et discontinuité identitaire). Le malaise de ces « nostalgiques » est profond. En plus

des difficultés quotidiennes à « suivre » la technologie, cette génération subit un certain isolement sur le lieu de travail qui était pour eux un lieu de construction et de lien social. Cette incohérence entre d'une part, les valeurs individuelles et celles du sous-groupe auquel ils ont le sentiment d'appartenir « les syndiqués » (interviewé L), et d'autre part les nouvelles valeurs organisationnelles, génère une crise d'identification des membres à l'organisation exacerbée par une comparaison de la SNCF aux entreprises privées (principe de distinction). Ces membres ressentent des « tiraillements » entre, d'un côté leur fort attachement initial à la SNCF et leur sous-groupe d'appartenance dont les valeurs convergent, et d'un autre côté les orientations prises par les dirigeants actuels qu'ils rejettent. Si certains se dé-identifient de la SNCF, d'autres alternent entre des phases de forte identification et de dé-identification.

Le profil des *nostalgiques* regroupe des individus dont le processus d'identification est fortement affecté par le bouleversement perçu de l'identité organisationnelle. Le rejet du contexte de comparaison social proposé dans le discours des dirigeants, la dégradation des principes d'amélioration de soi, de continuité et de cohérence occasionnent de fortes dissonances cognitives identitaires. La forme identitaire qui se rapproche le plus de ce profil est l'identité communautaire. Cette forme identitaire est en crise puisque les individus font face à l'obsolescence de leurs compétences et au délitement du lien social dans la sphère organisationnelle. Ils se rapprochent des « acteurs menacés » et « contraints » décrits par Osty et Uhalde (2007).

Le tableau 7 ci-après offre une synthèse du profil « les nostalgiques ».

**Tableau 7** – Les nostalgiques

<b>Identité organisationnelle</b>	Bouleversée
<b>Processus d'identification</b>	Principe de distinction : rejet du nouveau contexte de comparaison sociale Principe d'amélioration : dégradation Principes de continuité et cohérence : discontinuité identitaire et incohérence entre la nouvelle identité organisationnelle perçue, celle du sous-groupe et l'identité personnelle
<b>Consonance identitaire</b>	Faible
<b>Forme d'identification</b>	Dé-identification et schizo-identification
<b>Forme identitaire, type d'acteur</b>	Identité communautaire ; acteur menacé et contraint

**Les révoltés**

Ces individus ressentent trois profondes dissonances cognitives : 1) entre la réalité de leur travail au quotidien et ce qu'il devrait être, 2) entre leur représentation de l'identité passée et l'identité actuelle perçue, et 3) entre (3a) l'identité idéale, qui repose sur une culture cheminote construite sur l'esprit du service public, la solidarité et des objectifs sociétaux, (3b) l'identité telle qu'ils la perçoivent, et (3c) la culture individualiste construite sur des valeurs capitalistes, concurrentielles avec des objectifs économiques (principe de distinction et de cohérence dégradés). Le fait notamment que la SNCF ne forme plus ses agents aux métiers du chemin de fer, mais « forme les gens sur des gestes techniques [...] sans vraiment donner du sens, une compréhension globale de ce qu'ils font » (interviewé I) exacerbe la perte de sens au travail (principe de continuité et d'amélioration dégra-

dés). Ces dissonances intra-individuelles sont renforcées par des contacts interindividuels. Ainsi, ces agents ressentent de grandes frustrations lorsqu'ils relaient la politique d'entreprise auprès de leurs subordonnées alors qu'ils sont en désaccord avec cette dernière. La « médiocrité » (interviewé I, interviewé O) du service qu'ils peuvent offrir au client leur procure également un sentiment de malaise face à la qualité de ce qu'ils aimeraient leur fournir (principe d'amélioration dégradé). Toutes ces dissonances créent une perte de repère, de sens, et créent d'importantes difficultés, pour ces agents à reconnaître l'entreprise. En état de « souffrance éthique » (Dejours et Bouniol, 2012), le changement génère une crise identitaire et un bouleversement de leur processus d'identification occasionnant une profonde révolte vis-à-vis de l'organisation. La durée passée au sein de la SNCF semble jouer un rôle fondamental

dans l'attitude qu'ils adoptent. Alors que les agents présents depuis peu sont en situation de dé-identification face à la SNCF et envisagent de quitter l'entreprise, ceux qui y ont effectué une carrière importante ressentent un fort sentiment de loyauté qui les fait alterner entre des phases d'identification et de dé-identification.

Les individus appartenant au profil *les révoltés* se rapprochent de l'identité professionnelle de service public décrite par Osty et Uhalde (2007). En effet, ces derniers ont un intérêt accru pour le service d'utilité social qu'ils rendent et placent l'interaction avec l'utilisateur au cœur de leur construction identitaire. Nous avons été surpris que les révoltés soient des individus qui occupent des postes à responsabilité, et qui paradoxalement, conduisent les changements de la SNCF auxquels ils sont pourtant opposés. Nous expliquons ces résultats notamment par le contexte hautement hiérarchisé et bureaucratique de l'or-

ganisation étudiée. La SNCF ne laisse en effet que peu de marge de manœuvre aux dirigeants de proximités, qui représentent le dernier maillon de la chaîne des « encadrants », un point de relai entre l'équipe dirigeante et les agents d'exécution. C'est pour cette raison qu'ils ne peuvent être assimilés aux « acteurs de contrôle » (Osty et Uhalde, 2007).

Le tableau 8 ci-dessous présente une synthèse du profil « les révoltés ».

En synthèse, nos résultats peuvent être décomposés comme suit. Dans une perspective subjective, interprétative et processuelle de l'identité organisationnelle, la perception même de son changement est idiosyncrasique. Alors que certains perçoivent le changement de l'identité de l'organisation, d'autres considèrent que la nouvelle vision de l'organisation est floue, voire qu'elle n'a pas changé de manière substantielle. En fonction de la perception ou non d'un changement de l'iden-

**Tableau 8** – Les révoltés

<b>Identité organisationnelle</b>	Bouleversée
<b>Processus d'identification</b>	Principe de distinction : fort rejet du nouveau contexte de comparaison sociale Principe d'amélioration : forte dégradation Principes de continuité et cohérence : forte discontinuité identitaire et forte incohérence entre l'identité actuelle, ancienne, l'identité idéale et l'image organisationnelle (perçue par les clients)
<b>Consonance identitaire</b>	Très faible
<b>Forme d'identification</b>	Dé-identification et schizo-identification
<b>Forme identitaire</b>	Identité professionnelle de service public

tité organisationnelle (pas de changement/flou/changement), nous voyons apparaître trois formes de réinterprétation des principes<sup>4</sup> qui constituent le processus cognitif d'identification entre l'individu et l'organisation (positif/neutre/négatif). Cela génère deux degrés de consonance identitaire (consonance/dissonance) qui occasionnent différentes formes d'identification (identification, identification neutre, schizo-identification et dé-identification). En fonction de tous ces éléments et des attitudes les plus saillantes que les individus expriment vis-à-vis de la SNCF (loyauté, reconnaissance, opportunisme, nostalgie, révolte), ces profils peuvent être approchés des formes

identitaire/culturelles identifiées par Osty et Uhalde (2007) à partir des travaux de Sainsaulieu (1977, 1988) et Francfot *et al.* (1995). Le tableau 9 ci-dessous, fait figure de synthèse de nos résultats.

### III – DISCUSSION

L'objectif de ce papier est d'apporter une meilleure compréhension de l'effet du changement perçu de l'identité organisationnelle sur l'identification des membres à l'organisation. Le fait d'articuler différentes notions – la perception du changement de l'identité organisationnelle, le processus d'identification, les formes d'identification

**Tableau 9** – Synthèse des résultats

Identité organisationnelle perçue	Processus d'identification	Consonance identitaire perçue	Identification à l'organisation	Forme identitaire et type d'acteur	Attitude vis-à-vis de l'organisation
Pas de changement	Principes réinterprétés positivement	Consonance	Identification forte	Identité communautaire	Loyauté
				Identité professionnelle	Reconnaissance
Floue	Principes réinterprétés de manière neutre	Consonance	Identification neutre	Identité réglementaire Acteur occasionnel	Opportunisme
Changement	Principes réinterprétés négativement	Dissonance	Dé-identification ou schizo-identification	Identité communautaire Acteur menacé/ acteur contraint	Nostalgie
				Identité professionnelle de service public	Révolte

4. Principes : la distinction, l'amélioration, la continuité/cohérence.

et les formes identitaires – qui demeuraient séparées jusqu'alors, permet d'apporter plusieurs contributions aux travaux énoncés dans la partie théorique. Quatre contributions théoriques et deux contributions managériales peuvent alors être soulignées.

### 1. Contributions théoriques et managériales

En premier lieu, dans la lignée des travaux de Dutton *et al.* (1994), Gioia et Thomas (1996), nos résultats viennent confirmer le fait que le changement de l'identité organisationnelle est avant tout subjectif et que sa perception émane du vécu propre à chaque individu.

En second lieu, dans la lignée des articles parus dans le numéro spécial de l'*Academy of Management Review* (2000) (e.g. Pratt et Foreman, 2000b), cette étude vient confirmer le fait que les notions d'identité et d'identification ne peuvent être traitées séparément. D'un point de vue théorique, les leviers d'ambiguïté organisationnelle (e.g. Corley et Gioia, 2004) se confondent avec les éléments du processus d'identification (le changement des références sociales se rapporte au principe de distinction ; le décalage entre les différentes identités et images se rapporte aux principes de cohérence et de continuité). Notre étude empirique montre qu'il existe un lien étroit entre la perception d'un changement de l'identité organisationnelle et la réinterprétation négative/positive des éléments du processus d'identification.

Nous proposons en troisième lieu un enrichissement des travaux d'Elstak et Van Riel (2005) en reliant les trois principes de définition de soi à la perception du changement de l'identité de l'organisation. Selon Van Riel (2005), il existe une

relation entre les principes de définition de soi et l'engagement des individus dans le changement de l'identité organisationnelle collective, ce lien étant modéré par la forme d'identification de l'individu. Nos résultats viennent compléter ces travaux en montrant que c'est la vision même de l'identité organisationnelle et donc de son changement qui n'est pas la même en fonction de l'altération des principes de définition de soi par l'individu. Il semble ainsi exister un lien fort entre la perception d'un changement de l'identité organisationnelle et le degré de consonance identitaire perçu. Les individus qui perçoivent un changement de l'identité organisationnelle semblent percevoir de fortes dissonances identitaires. *A contrario*, ceux qui ne distinguent pas de changement de l'identité organisationnelle, ou si la nouvelle identité organisationnelle leur paraît floue, ne semblent pas souffrir de dissonance identitaire.

En quatrième lieu, notre étude apporte une meilleure compréhension des formes identitaires décrites dans les travaux de Sainsaulieu (1977, 1988), Dubar (2002) Francfort *et al.* (1995) et Osty et Uhalde (2007) en les reliant à d'autres concepts. D'une part, nos résultats montrent qu'il existe un lien entre la forme identitaire (Osty et Uhalde, 2007) et la forme d'identification à l'organisation décrite par plusieurs auteurs (e.g. Elsbach, 1999 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004). D'autre part, il apparaît que le changement perçu de l'identité organisationnelle et le degré de consonance identitaire jouent un rôle dans cette relation. Les résultats montrent notamment que l'identité communautaire peut générer différentes formes d'identification à l'organisation (l'inverse étant éga-

lement possible) : une forte identification, lorsque les individus ne perçoivent pas de changement de l'identité organisationnelle et que les éléments du processus d'identification sont réinterprétés positivement ou au contraire de la schizo-identification ou de la dé-identification, lorsqu'ils perçoivent un changement de l'identité organisationnelle et que les principes de définition de soi sont réinterprétés de manière négative. Ainsi, contrairement à Dubar (2002), qui considère que les formes identitaires sont pour la plupart en crise, nous suggérons que la perception d'une crise identitaire est avant tout idiosyncrasique. Enfin, s'il existe un lien entre la forme d'identification (forte, neutre, dé-identification/schizo-identification) et l'attitude que les individus développent vis-à-vis de l'organisation (loyauté, reconnaissance, opportunisme, nostalgie, révolte), la forme identitaire décrite par Osty et Uhalde (2007) joue un rôle dans cette relation. Ainsi, les individus ayant un profil d'identification similaire (e.g. dé-identification et schizo-identification) peuvent développer des attitudes différentes vis-à-vis de l'organisation (e.g. révolte ou nostalgie), en raison de la forme identitaire à laquelle ils se rapportent (e.g. identité communautaire ou identité professionnelle de service public). Dans une perspective managériale, nos résultats montrent l'importance de la gestion du processus d'identification en période de changement organisationnel. Accompagner les transformations de l'organisation en assurant une continuité identitaire, une cohérence entre les différentes identités et images perçues de l'organisation et en maintenant le sentiment de valorisation, semblent être des prérogatives fondamentales. Quelques prescriptions managériales peuvent ainsi être formulées.

Conformément aux préconisations de Fiol (2002), le maintien de points de convergence entre les valeurs de la nouvelle identité organisationnelle et celles véhiculées dans le passé pourraient favoriser une meilleure acceptation des mutations de l'organisation par les employés, selon le principe de continuité.

Les managers semblent également avoir un rôle important à jouer dans la valorisation des compétences accumulées par les « anciens ». Conformément au principe d'amélioration, le changement de l'organisation ne peut être accepté si ce dernier dégrade l'image que les individus se font d'eux-mêmes.

## 2. Limites et voies de recherche

Notre étude présente plusieurs limites qu'il semble important de prendre en considération dans le cadre de recherches futures. Tout d'abord, son application à un cas organisationnel unique (celui de la SNCF) et le fait que les interviews menées auprès du personnel concernent principalement les agents travaillant au sein d'une gare spécifique, limitent la généralisation de nos résultats. Concomitamment, la focalisation sur le cas d'une entreprise et l'application à un lieu spécifique (une gare étant une organisation autonome), nous aide à réduire les effets de « contamination des résultats » par des facteurs liés à l'organisation de l'entreprise et à prévenir ainsi la confusion de données. Plutôt que de tendre vers un objectif de généralisation, c'est davantage le fait d'étudier de manière exploratoire une population confrontée aux mêmes problématiques organisationnelles qui nous a semblé intéressant. Néanmoins, dans le cadre de recherches futures, il serait intéressant d'augmenter la taille de notre échantillon,

d'étendre notre étude à plusieurs branches ou domaines de la SNCF (infra-circulation, geodis, proximités, voyages, matériel, traction) et de comparer nos résultats à d'autres entreprises traversant ou ayant traversé une période de mutation (La Poste, GDF Suez, EDF, etc.).

En outre, si notre article a mis en lumière l'aspect dynamique que revêt l'identification (cette dernière évoluant au gré des changements perçus de l'identité organisationnelle), nos résultats ne nous permettent ni d'identifier la forme d'identification des individus à l'organisation avant le changement, ni les conséquences attitudinales et comportementales des individus à l'égard du changement. Développer une étude qualitative longitudinale s'étalant sur une période plus étendue – avant, pendant et après le changement – permettrait de retracer au travers des différents points de collecte, l'évolution de l'identification en contexte de changement organisationnel en prenant en compte l'identification initiale et les conséquences attitudinales et comportementales (engagement dans le changement ou non).

De plus, si les résultats montrent qu'il existe un lien entre la perception du changement de l'identité organisationnelle et l'altération des principes de distinction de soi, notre étude ne nous permet pas de savoir si la perception du changement de l'identité organisationnelle est due à l'altération des principes de distinction, si le lien entre ces deux éléments est inversé ou s'il s'agit d'une relation à double sens. De même, s'il existe des liens d'influence entre la vision du changement de l'identité orga-

nisationnelle et le profil d'identification, et entre le profil d'identification et l'attitude développée à l'égard de l'organisation, nous ne sommes pas en mesure encore une fois d'identifier le sens de ces relations. Au regard de ces éléments, il semblerait donc opportun d'approfondir cette étude afin d'identifier d'une part, le sens des relations, et d'autre part, d'identifier les variables susceptibles de modérer ces liens d'influence. Par ailleurs, pour améliorer la compréhension des phénomènes étudiés, certaines proximités théoriques ont été mises à jour. Ces résultats mettent notamment en exergue le rôle fondamental que joue le processus d'identification dans la socialisation des agents à l'organisation au cours du temps. S'intéresser à « l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel au-delà de l'entrée organisationnelle et en contexte de changement organisationnel constitue ainsi une piste de recherche intéressante (Perrot, 2009 ; Perrot et Campoy, 2009).

En outre, le particularisme de notre terrain d'étude caractérisé par sa culture cheminote prégnante<sup>5</sup> illustre avec force la notion de dépendance mutuelle forgée entre les employés et l'organisation énoncée par Scott et Lane (2000). Dans un contexte où l'organisation ne peut se passer de l'expérience des « anciens » et où les « anciens » ne peuvent valoriser leurs compétences en dehors de la SNCF, les changements organisationnels cristallisent de nombreuses tensions. L'appartenance à une organisation fournit pour ces derniers la seule voie pour exprimer une part de ce qu'ils sont (Scott et Lane, 2000). Approfondir cette

5. L'histoire de la SNCF est fortement encastrée dans l'histoire de la France et aux histoires familiales des individus (beaucoup sont « cheminots » de génération en génération).

notion de « dépendance mutuelle » dans un tel contexte représente ainsi une voie de recherche intéressante.

Enfin, le climat social particulièrement conflictuel que génère la déconstruction de cette grande entreprise de service public est amplifié par toutes les problématiques organisationnelles vécues par les agents : gestion d'un matériel vieillissant, suppression de poste, fermeture de gares, redéfinition des parcours professionnels créant de l'incertitude, cloisonnement intra-branche, appauvrissement des tâches conférées à certains postes, etc. Dans le cadre de futures

recherches, il semble donc important de nous intéresser à la nature, réelle ou imaginaire, des menaces qui pèsent sur le quotidien et le devenir professionnel des acteurs. Nous espérons que cette étude apportera une meilleure compréhension du processus complexe d'identification dans un contexte de changement organisationnel. Cet article aura au moins eu le mérite de montrer à quel point les acteurs des organisations ne peuvent être réduits à des « objets » (Enriquez, 1992, 1995 ; Chanlat, 1990, 2012) que l'on déplace au gré des changements stratégiques de leur entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert S., Ashforth B.E., et Dutton J.E. (2000). "Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 13-17.
- Albert S. et Whetten D.A. (1985). "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Ashforth B.E. et Mael F.A. (1989). "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.
- Bartels J., Pruyn A. et De Jong M. (2009). "Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational et Organizational Psychology*, vol. 82, n° 1, p. 113-128.
- Brown A. D. (2006). "A Narrative Approach to Collective Identities", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 4, p. 731-753.
- Brown A.D. et Starkey K. (2000). "Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 102-120.
- Chanlat J.F. (2012). « Anthropologie des organisations », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (dir.), Buibert, Paris.
- Chanlat J.F. (dir.) (2000). *L'Individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Québec-Ottawa.
- Chédotel F. (2004). « L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche », *Management et Avenir*, n° 1, p. 59-75.

- Corley K.G. et Gioia D.A. (2004). "Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off", *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n° 2, p. 173-208.
- Dubar C. (2002). *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- Dukerich J.M., Golden B.R. et Shortell S.M. (2002). "Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 3, p. 507-533.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994). "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*.
- Dutton J.E. et Dukerich J.M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 517-554.
- Elsbach K.D. (1999). An expanded model of organizational identification, *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, p. 163-200.
- Elstak M.N. et Van Riel C.B.M. (2005). "Organizational identity change: an alliance between organizational identity and identification", *Academy of Management Best Conference Paper*, Academy of Management.
- Empson L. (2004). "Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition", *Accounting, Organizations et Society*, vol. 29, n° 8, p. 759-781.
- Enriquez E. (1995). *Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Enriquez E. (1992). *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
- Fiol C.M. (2002). "Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities", *Organization Science*, vol. 13, n° 6, p. 653-666.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gioia D.A. (1998). "From individual to organizational identity", *Identity in organizations. building theory through conversations*, Whetten D.A. et Godfrey P.C. (Eds), Sage publications, United States of America.
- Gioia D.A., Schultz M. et Corley K.G. (2000). "Organizational identity, image, and adaptive instability", *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Gioia D.A. et Thomas J.B. (1996). "Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 370-403.
- Giroux N.L. (2001). « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Dixième Conférence de l'Association internationale de management stratégique*.
- Hogg M.A. et Terry D.J. (2000). "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 121-140.

- Humphreys M. et Brown A.D. (2002). "Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance", *Organization Studies*, vol. 23, n° 3, p. 421-447.
- Kreiner G.E. et Ashforth B.E. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 1, p. 1-27.
- Mael F.A. et Ashforth B.E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n° 2, p. 103-123.
- Michel A., Stegmaier R. et Sonntag K. (2010). "I scratch your back - you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change ?", *Journal of Change Management*, vol. 10, n° 1, p. 41-59.
- Osty F. et Uhalde M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, Paris.
- Pratt M.G. et Foreman P.O. (2000a). "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 18-42.
- Pratt M.G. et Foreman P.O. (2000b). "Identity dialogues", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 141-152.
- Richter A.W., West M.A., van Dick R. et Dawson J.F. (2006). "Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 6, p.1252-1269.
- Sainsaulieu R. (1977). *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation* (3<sup>e</sup> éd.), Presses de Science Po, Paris.
- Scott, S.G. et Lane V.R. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 43-62.
- Tajfel H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, Academic Press, London.
- Tajfel H. et Turner J.C. (1979). "An integrative theory of intergroup conflict", *The Social Psychology of Intergroup relations*, Austin W.G. et Worchel S. (Eds), Brooks-Cole, Monterey.
- Tajfel H. et Turner J.C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of Intergroup Relations*, Austin W.G. et Worchel S. (Eds), Nelson-Hall, Chicago.
- Tap P. (sous la direction de) (1980a). *Identités collectives et changements sociaux*. Réédition 1986, Privat, Toulouse.
- Tap P. (sous la dir. de) (1980b). *Identité individuelle et personnalisation*, réédition 1986, Privat, Toulouse.
- Turner J.C., Hogg M.A., Oakes P.J., Reicher S.D. et Wetherell M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell, Cambridge.

- Van Knippenberg B., Martin L. et Tyler T. (2006). “Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 1, p. 685-704.
- Van Knippenberg D. et Van Schie E.C.M. (2000). “Foci and correlates of organizational identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, n° 2, p. 137-147.